Niveau(x) d'enseignement: 3 Numéro EDUQ : 8270840
Centre d'intérêt: 300

Charest, Diane.

L'analyse des besoins : document de travail / Diane Charest ; [pour la] Direction générale des réseaux. -- Québec : La Direction, 1979 [i.e.] 1981.
97 p. ; 28 cm. -- (Milieux défavorisés. Perfectionnement du personnel scolaire)

Code: 51-3580. Bibliogr.: p. 85-87.

ISBN 2-550-00784-0

Cote Dewey: 371.146'09714/C472a Cote LC: LB/1731

Descripteur(s): *Analyse de besoins *Besoins de l'enseignant *Programme de perfectionnement *Perfectionnement des enseignants *Milieu défavorisé *Adaptation au milieu *Primaire (Niveau)

Identificateur(s) de sujet: *Equipe-école

Le document traite de divers aspects de l'analyse de besoins appliquée dans le cadre d'un projet de perfectionnement du personnel des écoles primaires situées en milieu défavorisé. Il vise à fournir aux animateurs d'un tel projet une instrumentation utile à la conduite de l'analyse des besoins de perfectionnement ressentis par les équipes-écoles impliquées.

Un premier chapitre présente les particularités et le rôle de l'analyse des besoins. Suit un exposé de la démarche théorique permettant la construction d'un modèle d'analyse. Le modèle d'analyse de besoins en perfectionnement élaboré en fonction du personnel des écoles situées en milieu défavorisé est alors décrit et des informations sur son application sont fournies. Enfin, le dernier chapitre porte sur le rôle de l'animateur dans l'organisation et le déroulement de l'analyse des besoins de perfectionnement.

Type de document: r
Auteur de l'analyse: ar

EDUQ 8270840

Gouvernement du Québec
Ministère de l'Éducation
Direction générale des réseaux

Mai 1980

51-3580

EDUQ 8270840

DOSSIER "MILIEUX DEFAVORISES":

PERFECTIONNEMENT DU PERSONNEL SCOLAIRE

L'ANALYSE DE BESOINS

Diane Charest
Direction générale des réseaux

Octobre 1979

Document de travail

Dépôt légal: premier trimestre 1980
Bibliothèque nationale du Québec
ISBN 2-550-00784-0

TABLE DES MATIERES

Page

Présentation i

1- ROLE D'UN MODELE D'ANALYSE DE BESOINS 1

1.1 Difficultés de l'analyse de besoins..... 2
1.2 Utilité d'un modèle d'analyse de besoins 5
1.3 Temps consacré à l'analyse de besoins 8
1.4 Limites de l'analyse de besoins..... 9

2- APPROCHE THEORIQUE DE L'ANALYSE DE BESOINS 10

2.1 Trois définitions préalables 11
A- Concept de besoin 11
B- Analyse de besoins 11
C- Besoins de perfectionnement 12
2.2 La démarche théorique 14
A- Concepts théoriques utilisés 14
B- Contexte de l'analyse de besoins 16
2.3 Quelques méthodes d'analyse de besoins..... 19

A- Rationalisation de l'action collective 19
B- Session de groupe 20
C- Analyse par la définition des objectifs 21
D- Analyse de tâches 21

Page

3- MODELE D'ANALYSE DE BESOINS DE PERFECTIONNEMENT DE L'EQUIPE-ECOLE 23

3.1 La démarche du modèle 25
A- Données d'ordre général 25
B- Les sous-groupes de l'équipe-école 27

3.2 Le modèle d'analyse de besoins de perfectionnement proposé 31
A- Tâches des enseignants 32
B- Tâches du personnel de gestion 40
C- Tâches des professionnels non enseignants 49

4- APPLICATION DU MODELE D'ANALYSE DE BESOINS DE PERFECTIONNEMENT 54

4.1 L'analyse individuelle 55

4.2 L'analyse collective 68

5- LE ROLE DE L'ANIMATEUR DANS L'ORGANISATION ET LE DEROULEMENT DES BESOINS DE PERFECTIONNEMENT 74

5.1 Les préalables à l'analyse de besoins 75
5.2 L'animateur et l'analyse individuelle 77
5.3 Compilation des résultats de l'analyse individuelle 79
5.4 L'animateur et l'analyse collective 83

Conclusion 84
BIBLIOGRAPHIE 85
ANNEXE - Document-synthèse à l'intention du personnel enseignant 88

I- ROLE D'UN MODELE D'ANALYSE DE BESOINS

Pourquoi utiliser un modèle pour effectuer une analyse de besoins? C'est à cette interrogation que ce premier chapitre tentera de répondre. Il sera donc question de différents aspects de l'analyse de besoins tels que:

-difficultés de l'analyse de besoins;
-utilité d'un modèle d'analyse de besoins;
-temps consacré à l'analyse de besoins;
-limites de l'analyse de besoins.

PRESENTATION

Ce document traite de différents aspects de l'analyse de besoins dans le projet de perfectionnement du personnel des écoles situées en milieux défavorisés. Il vise à fournir aux animateurs de ce projet une instrumentation utile à la conduite de l'analyse de besoin de perfectionnement auprès des équipes-écoles impliquées.

Dans un premier temps, nous discutons du rôle d'un modèle d'analyse de besoins. Un second chapitre est consacré à l'exposé de la démarche théorique que nous avons effectuée pour construire un modèle d'analyse de besoins. Ensuite, nous présentons le modèle d'analyse de besoins en perfectionnement élaboré en fonction du personnel des écoles situées en milieux défavorisés ainsi que des informations sur l'application de ce modèle. Enfin, un dernier chapitre fournira de l'information à l'animateur sur l'organisation et le déroulement de l'analyse de besoins en perfectionnement.

1.1 DIFFICULTES DE L'ANALYSE DE BESOINS

Même si l'analyse de besoins est de plus en plus utilisée dans les domaines de gestion et de planification, il arrive fréquemment qu'elle ne donne pas les résultats escomptés: peu d'expression de besoins, pas de liaison avec les objectifs visés au départ, difficultés à cerner les problèmes... C'est pourquoi il apparaît nécessaire, avant d'opter pour une façon particulière d'effectuer l'analyse de besoins, d'examiner la relation existant entre l'analyse de besoins à mener et l'optique dans laquelle elle s'insère.

On se rend vite compte que dans un projet comme celui que présente le Ministère, l'analyse de besoins comporte certaines difficultés; d'une part à cause du degré d'implication qu'il entraîne chez les participants et d'autre part à cause de l'orientation vers un changement qui est implicite au projet de perfectionnement.

Demander à des individus d'adapter leurs pratiques pédagogiques à un milieu particulier implique non seulement qu'ils évaluent leurs connaissances et habiletés dans un champ de compétence donné, mais aussi qu'ils analysent leurs attitudes et comportements face aux enfants et à leur milieu, et plus spécifiquement face aux enfants de milieux défavorisés. C'est donc plus qu'un savoir ou des habiletés qui sont remis en question, ce sont les individus eux-mêmes: leurs valeurs, leurs croyances... ce qui inspire le plus souvent peur et insécurité.

Les individus auront alors tendance à élaborer des systèmes de défense et de justification qui leur permettront d'être concordants avec leurs attitudes et leurs comportements. Plutôt que de réfléchir sur ses interventions dans la classe, on préférera croire que la seule façon d'améliorer son enseignement est d'utiliser une méthode nouvelle.

De façon concrète, ces mécanismes de défense peuvent se traduire de différentes façons telles qu'un transfert de ses "faiblesses ou difficultés" sur d'autres membres de l'organisation scolaire, sur les parents ou sur la société en général. Par exemple, un principal qui éprouve des difficultés à coordonner les activités des différents intervenants de l'école sera peut-être porté à rejeter sur ces derniers ou sur un groupe en particulier la responsabilité de la situation sans trop tenir compte de sa propre part de responsabilité dans les difficultés rencontrées.

Ceci nous amène à parler du rôle que jouent les attitudes sur la perception des situations ou des individus. Elles agissent comme une sorte de filtre qui empêche les individus de voir tous les aspects d'un problème en concentrant leur attention sur les aspects qui sont concordants avec leurs façons de penser et d'agir. D'où la difficulté pour les personnes concernées par un problème de percevoir objectivement les différentes facettes de la situation.

L'évaluation et l'analyse des comportements, des connaissances et des attitudes impliquent un changement possible chez les individus ou groupe d'individus concernés. Il serait utopique de croire que tous acceptent d'emblée le changement. Différents éléments peuvent composer cette résistance au changement. Différents éléments peuvent composer cette résistance au changement: que ce soit la peur de l'inconnu, des préjugés fortement ancrés, des habitudes qu'on a de la difficulté à changer, des valeurs sociales que l'on désire sauvegarder.

Il semble bien que la résistance au changement est un problème auquel est confrontée toute expérience orientée dans ce sens. Il est à noter que ces résistances peuvent être plus ou moins avouées; on peut être conscient de la nécessité du changement mais éprouver quand même certaines difficultés à y participer.

Il ne s'agit pas de nier ces résistances. Au contraire, elles seront moins fortes en autant que les individus et le groupe d'individus décideront eux-mêmes de l'orientation du changement, d'où l'importance de l'analyse de besoins dans ce programme de perfectionnement. C'est un outil qui permet aux participants d'exprimer leur vision d'un changement souhaité en fonction de leurs besoins et du milieu environnant.

1.2 UTILITE D'UN MODELE D'ANALYSE DE BESOINS

L'analyse de besoins de perfectionnement est une étape déterminante pour la poursuite du programme. En effet, elle fournit les données nécessaires à l'équipe-école pour déterminer l'orientation générale du programme et fixer les objectifs spécifiques qu'elle désire atteindre. Aussi faut-il accorder une attention particulière à la façon dont sera menée cette analyse.

Nous suggérons aux équipes-écoles d'utiliser un instrument structuré pour déterminer leurs besoins de perfectionnement. Cette suggestion s'appuie sur les considérations suivantes:

a) Pertinence d'une analyse formelle
les recherches effectuées sur l'analyse de besoins tendent à établir une relation entre la façon dont a été effectuée l'analyse de besoins et le déroulement d'un programme: participation des personnes impliquées, définition des objectifs et évaluation des résultats obtenus. Si l'examen des besoins a été exécutée de façon informelle, c'est-à-dire sans modèle pré-établi, l'expression des besoins fut également informelle. Par contre, si l'analyse a été effectuée au moyen d'un instrument structuré, on note un pourcentage beaucoup plus élevé de besoins exprimés.

En d'autres termes, si l'analyse de besoins est menée de façon informelle, les possibilités qu'il y ait peu ou pas d'expression de besoins sont plus élevées. Les rencontres informelles n'apparaissent donc pas un instrument approprié pour analyser les besoins. Si on veut favoriser au maximum l'expression des besoins, il apparaît nécessaire d'utiliser un instrument structuré comme un modèle d'analyse de besoins.

b) Nécessité de dégager les besoins réels des participants

L'analyse de besoins vise à faire ressortir les vrais besoins et de plus les besoins prioritaires des individus ou groupe d'individus concernés. Il faut tenir compte du fait que les besoins ne sont pas toujours apparents ou même ressentis par les intéressés. Ils peuvent exister à l'état latent: différents obstacles institutionnels (l'organisation scolaire, par exemple) ou psychologiques (les mécanismes de défense) n'en permettent pas l'expression spontanée. Il apparaît donc indispensable d'utiliser un instrument capable de mettre à jour ces besoins qui ne sont pas immédiatement exprimés par les individus ou groupe d'individus impliqués. Remarquons bien qu'il ne s'agit pas de "créer artificiellement" des besoins, mais de permettre l'expression des besoins "réels" des participants.

Un modèle d'analyse de besoins devrait donc être en mesure de répondre à cet objectif de l'analyse, c'est-à-dire faire ressortir les besoins réels des intéressés. Le modèle d'analyse se présente en quelque sorte comme un guide qui a pour objectif de donner une lecture la plus complète possible de la réalité. Il fournit donc aux participants un cadre à l'intérieur duquel les individus ou le groupe d'individus peuvent évaluer leurs difficultés, les analyser et exprimer ce qui serait nécessaire pour résoudre ces difficultés.

Pour illustrer les derniers paragraphes, prenons un exemple concret: un enseignant qui éprouve des difficultés à communiquer avec les parents de ses élèves. Il est fort possible que cet enseignant n'exprime pas des besoins de perfectionnement pour améliorer cette communication. Il peut expliquer ses difficultés en rejetant la responsabilité de la situation sur les parents et ainsi ne pas voir de nécessité de se perfectionner dans ce domaine. Un modèle d'analyse de besoins demanderait à cet enseignant de

s'interroger d'une part sur sa propre perception du rôle des parents et de son rôle vis-à-vis des parents; d'autre part sur la perception que les parents ont de son rôle et de l'école en général. En analysant ainsi ce que nous appelons les différents aspects d'une même réalité, les individus sont davantage en mesure d'exprimer leurs besoins "réels" et d'identifier ce qu'ils désirent avoir comme perfectionnement.

c) Concordance avec les objectifs du programme de perfectionnement

L'analyse de besoins dans ce programme de perfectionnement doit à notre avis ne pas perdre de vue l'objectif fondamental du projet, i.e. l'adoption par les équipes-écoles de pratiques pédagogiques adaptées aux enfants de milieux défavorisés. Donc les besoins exprimés doivent être des besoins de perfectionnement et de plus, pas n'importe qu'elle sorte de perfectionnement, mais un perfectionnement en fonction des enfants de milieux défavorisés. Un modèle d'analyse de besoins permet par l'établissement de ses différentes dimensions de toujours se situer dans la perspective du projet de perfectionnement.

1.3 TEMPS CONSACRE A L'ANALYSE DE BESOINS

Nous croyons que l'utilisation d'un modèle d'analyse permet de réduire le temps consacré à cette phase du projet. Car, il faut bien être conscient que l'analyse des besoins même si elle constitue une étape importante est aussi un préalable au projet lui-même.

Notre intention n'est pas d'affirmer que l'analyse de besoins doit s'effectuer selon un nombre défini d'heures. Cela dépend évidemment de l'équipe-école impliquée. Toutefois, suite à l'expérimentation de ce projet par différentes équipes-écoles, nous savons que si le temps consacré à l'analyse de besoins est trop long, cela contribue à faire baisser la motivation chez les participants: on a hâte de vivre des activités de perfectionnement, d'arriver au concret.

1.4 LIMITES DE L'ANALYSE DE BESOINS

Comme nous l'avons déjà souligné, l'analyse de besoins est déterminante pour la poursuite d'un projet de perfectionnement. Toutefois, nous ne prétendons pas que l'utilisation d'un modèle d'analyse est une "solution miracle", un gage de la réussite du projet de perfectionnement. En effet, il faut tenir compte des considérations suivantes:

a) Il faut considérer que les besoins peuvent se modifier dans le temps compte tenu des expériences et des activités vécues par l'équipe-école .

b) De plus, lorsqu'on opte pour une méthode particulière d'analyse de besoins, il faut être conscient des limites et des avantages que peut offrir le modèle utilisé.

2- APPROCHE THEORIQUE DE L'ANALYSE DE BESOINS

Il faut maintenant clarifier l'approche théorique dont dérive le modèle d'analyse de besoins qui sera présenté ultérieurement. En d'autres termes, il s'agit de définir dans un premier temps ce que nous entendons par analyse de besoins en perfectionnement et dans une seconde partie d'exposer la démarche théorique proposée. Dans une troisième partie, nous présentons quelques méthodes d'analyse de besoins.

2.1 TROIS DEFINITIONS PREALABLES

A- Concept de besoins

La notion même de besoin est très relative. Nous avons défini ce concept de la façon suivante: *ce qui est jugé nécessaire par un individ. ou un groupe d'individus dans un contexte social donné.* Les besoins peuvent être classés selon trois catégories:

- besoins d'ordre économique, c'est-à-dire ceux qui se rattachent aux conditions matérielles d'existence.

- besoins d'ordre social et culturel, c'est-à-dire les besoins qui sont déterminés par la conception du monde, les normes et valeurs du groupe auquel les individus appartiennent.

- besoins d'ordre professionnel, c'est-à-dire ceux liés à l'accomplissement de la tâche, aux conditions de travail.

Remarquons que compte tenu de la situation, des normes et des valeurs du groupe concerné, les besoins exprimés peuvent avoir le même contenu dans différents groupes. Toutefois, la priorité accordée à la satisfaction de ces besoins ne sera pas nécessairement la même. D'où l'importance pour l'analyse de tenir compte de la sélection des besoins et des priorités au niveau des décisions.

B- Analyse de besoins

Nous définissons l'analyse de besoins comme étant *un processus qui vise à mettre à jour les éléments nécessaires à la poursuite d'objectifs de perfectionnement en fonction d'individus ou d'un groupe d'individus dans un milieu donné.*

Nous croyons qu'un modèle d'analyse de besoins dans le cadre du programme de perfectionnement proposé aux équipes-écoles doit partir du vécu, du niveau de conscience de l'individu pour déboucher sur d'autres aspects de la réalité. Ceci afin de dégager les besoins "réels" des participants.

De plus l'analyse de besoins doit faire ressortir les besoins prioritaires des individus et du groupe d'individus concernés. Ceci implique que l'analyse de besoins s'effectue en deux étapes bien distinctes soit une analyse individuelle et une analyse collective.

L'analyse de besoins ne saurait être qu'une simple énumération de besoins à considérer; elle doit inclure un processus par lequel le groupe opère une sélection dans les besoins, détermine ses objectifs spécifiques ainsi que les actions qui seront entreprises.

Finalement, nous croyons que l'analyse de besoins doit être confrontée à des données objectives, c'est-à-dire qu'elle doit tenir compte du contexte dans lequel elle s'inscrit: la situation géographique de l'école, les ressources disponibles, le milieu...

C- Besoins de perfectionnement

Les besoins que le modèle d'analyse cherche à faire ressortir sont les besoins de perfectionnement. Nous postulons que le perfectionnement *vise à accroître le savoir, le savoir-être ainsi que l'acquisition de techniques et d'habiletés permettant à l'individu d'accomplir sa tâche de façon plus adéquate.*

Le type de perfectionnement qui est proposé par le Ministère aux équipes-écoles de milieux défavorisés se présente comme un "perfectionnement en situation". Ceci implique que le modèle d'analyse doit tenir compte des dimensions suivantes du perfectionnement:

a) le perfectionnement doit être relié à la pratique professionnelle;

b) il doit affecter l'individu ou le groupe d'individus dans l'accomplissement de leurs tâches à court terme;

c) il doit toucher les besoins jugés prioritaires par les individus et groupe d'individus concernés.

2.2 LA DEMARCHE THEORIQUE

A- Concepts théoriques utilisés

Nous avons dégagé quelques concepts qui apparaissent nécessaires pour élaborer un modèle d'analyse de besoins. Nous proposons donc ici une définition des différents concepts utilisés ainsi qu'un aperçu des relations théoriques qui existent entre ces concepts et celui de besoin.

a) Définition des concepts

Le Vécu

Par vécu, nous entendons *la définition que l'individu donne de sa situation.* Cette perception est différente de la situation objective. L'importance accordée à ce concept réside dans le fait que les comportements des individus sont surtout déterminés par leurs perceptions de la situation.

Les aspirations

Ce qui est jugé souhaitable et réalisable dans un avenir plus ou moins rapproché. Les aspirations peuvent être dégagées à travers:

- Les explications que l'individu ou le groupe d'individus fournit pour justifier leurs comportements et à travers les désirs que ces explications expriment;

- Les objectifs et projets dont l'individu ou le groupe d'individus poursuit la réalisation.

Les Attitudes*

L'attitude représente une manière organisée et cohérente de penser, de ressentir et de réagir à l'égard des individus, des groupes, des problèmes sociaux, ou, plus généralement, à l'égard de tout élément de son environnement. Il y a trois dimensions fondamentales à l'attitude à savoir, les dimensions cognitives (les connaissances), affectives (les émotions) et les façons de se conduire (le comportement).

b) Relations entre les différents concepts et celui de besoin

Besoin-Vécu

Les besoins se traduisent au niveau concret par des intérêts spécifiques proportionnels à l'ampleur du besoin ressenti.

Besoin-Aspiration

Les besoins sont en grande partie déterminés par l'analyse que l'individu ou le groupe fait de sa situation actuelle par rapport à la situation désirée.

Besoin-Attitude

Le comportement est orienté vers la satisfaction des besoins. Il est déterminé en grande partie de façon plus ou moins consciente par les attitudes.

---

* Cette définition de l'attitude est tirée du document du M.E.Q. intitulé Projet expérimental de mise à jour du personnel des écoles situées en milieux défavorisés, novembre 1976, p. 4

B- Contexte de l'analyse de besoins

L'analyse de besoins s'inscrit dans un cadre bien précis, à savoir, un programme de perfectionnement du personnel scolaire des écoles situées en milieux défavorisés. Le modèle d'analyse doit donc tenir compte des trois aspects suivants: a) les objectifs du programme de perfectionnement, b) les individus qui forment l'équipe-école et c) le milieu dans lequel s'insère le programme de perfectionnement.

Il s'agit maintenant de dégager les dimensions importantes de chacun de ces aspects.

a) L'objectif fondamental du programme de perfectionnement

Le programme de perfectionnement du personnel scolaire des écoles situées en milieux défavorisés poursuit l'objectif fondamental suivant:

Permettre aux membres d'une équipe-école de développer une attitude de base susceptible d'entraîner l'actualisation d'habiletés psychopédagogiques qui réduiront les écarts et les inégalités qu'entretient l'institution scolaire entre les normes qu'elle fixe et le vécu quotidien des enfants dans leur communauté socio-culturelle.

Le programme de perfectionnement vise donc à favoriser la connaissance du milieu de l'enfant par le personnel impliqué dans l'action éducative. De plus, il propose aux équipes-écoles une réflexion sur leurs attitudes et comportements face au milieu en général et plus spécifiquement face aux enfants issus d'un milieu défavorisé. Cette réflexion devrait entraîner chez ce personnel l'adoption de pratiques pédagogiques qui tiennent compte du milieu de l'enfant, de son vécu quotidien.

En fonction des besoins identifiés, différents objectifs spécifiques aux équipes-écoles participantes viendront sûrement se greffer à l'objectif général défini par le Ministère.

Nous croyons qu'un modèle d'analyse doit permettre aux participants d'exprimer leurs besoins de perfectionnement en fonction de l'orientation fondamentale du programme.

b) L'équipe-école

Dans le cadre du programme de perfectionnement, l'équipe-école est constituée du principal, des professionnels non enseignants et des enseignants. Un modèle d'analyse de besoins doit donc tenir compte de cette diversité des tâches, mais doit aussi permettre aux participants qui détiennent des positions hiérarchiques différentes d'exprimer également leurs opinions et leurs désirs.

Remarquons qu'il s'agit d'un perfectionnement d'ordre pédagogique qui est proposé aux équipes-écoles. Le modèle d'analyse de besoins utilisé devrait donc être approprié à ce type de perfectionnement.

De plus, l'équipe-école est regroupée à l'intérieur d'un établissement scolaire qui possède certaines caractéristiques. L'école est à la fois a) un milieu physique (environnement, bâtisse ...), b) un milieu humain (du personnel, des enfants, des parents), et c) un milieu technique (des instruments pédagogiques, des programmes d'enseignement ...).

c) Le milieu

Le personnel scolaire visé par le programme de perfectionnement travaille dans des zones identifiées comme étant "défavorisées". Il n'est pas question dans ce document de reprendre l'explication de la méthologie utilisée pour définir les secteurs défavorisés.*

* On consultera à ce sujet le document intitulé: Les secteurs défavorisés du Québec, M.E.Q., avril 1977.

Il est certain que surtout en milieu rural, le terme "défavorisé" peut faire problème principalement à cause de l'hétérogénéité de la population scolaire. Il est donc nécessaire de clarifier ce que véhicule le concept "milieu défavorisé" et l'influence des pratiques scolaires des enseignants sur les enfants issus de ce milieu. C'est le rôle des activités d'information sur le programme de perfectionnement de situer cette problématique.

Toutefois, il est essentiel que cette préoccupation fondamentale du programme se retrouve à l'intérieur du modèle d'analyse de besoins. En d'autres termes, le modèle doit permettre à l'équipe-école de toujours se situer dans la perspective d'une adaptation de son enseignement aux enfants de milieux défavorisés et d'ouverture sur ce milieu.

2.3 QUELQUES METHODES D'ANALYSE DE BESOINS

Nous ne prétendons pas ici faire un inventaire complet des différentes méthodes existant pour analyser les besoins*. Notre but est davantage de faire voir quelques possibilités. Dans le concret, ces méthodes doivent être adaptées à la situation ainsi qu'aux individus et groupes d'individus concernés.

Nous présentons donc quatre façons différentes d'analyser les besoins. Pour chaque méthode , nous indiquons ce qui la caractérise et la démarche qu'elle propose. Toutefois, il faut remarquer que nous avons fait seulement ressortir les grandes lignes de chaque méthode. Un responsable de projet, s'il désire utiliser une de ces méthodes, devrait donc compléter les renseignements que nous fournissons.

A- Rationalisation de l'action collective

Cette méthode procède par réduction progressive des choix pour en arriver à déterminer collectivement des besoins prioritaires.

La démarche utilisée pour l'application de cette méthode est la suivante:

---

* Nous suggérons aux personnes intéressées à en connaître davantage sur les différentes méthodes d'analyse de besoins de consulter un numéro spécial de la revue Educationnal Technology. Il s'agit du numéro de novembre 1977 qui est consacré exclusivement à ce thème.

-Définition de la situation telle que vécue par les individus (entrevues individuelles);

-Expression des aspirations: l'individu et le groupe (entrevues individuelles et collectives) dégagent le souhaitable et le réalisable.

-Prise de conscience collective de l'écart entre le vécu et les aspirations.

-Emergence des besoins jugés prioritaires. (les besoins étant définis comme l'écart existant entre le vécu et les aspirations).

-Etablissement des priorités d'actions collectives ainsi que d'un calendrier d'actions.

B- Session de groupe

Cette méthode propose l'analyse collective du vécu pour déboucher sur les actions à entreprendre.

La démarche utilisée est la suivante:

-Analyse du vécu et exposé des situations problématiques.

-Définition des situations problématiques

-Diagnostic

-Recherche-Action.

C- Analyse par la définition des objectifs

Cette méthode consiste à identifier les objectifs éducatifs qui devront être réalisés dans une situation éducative donnée.

Les étapes suivies dans l'utilisation de cette méthode sont les suivantes:

-Enumération d'une série d'objectifs considérés comme souhaitables par les individus concernés. Ces derniers doivent classer ces objectifs par ordre d'importance.

-Sélection des objectifs reconnus importants.

-Fabrication d'un test pour mesurer le degré de maîtrise des objectifs par chaque individu.

- Analyse de l'écart entre les objectifs et les performances des individus afin de faire ressortir les besoins éducatifs

D- Analyse des tâches

Cette méthode est basée sur l'examen des tâches accomplies par les individus pour dégager les besoins à partir de la situation réelle.

a) La première façon d'utiliser cette méthode procède exclusivement par questionnaire. Il s'agit donc d'une démarche d'analyse individuelle qui est la suivante:

-Formation reçue et efficacité de cette formation.

-Analyse de la tâche.

-Evaluation de la satisfaction au travail.

-Type de formation souhaitée.

b) Une deuxième façon d'appliquer la méthode par l'analyse des tâches propose la démarche suivante:

-Dans un premier temps, on fait un inventaire des tâches possibles accomplies par les participants. Cet inventaire est fait au moyen d'entrevues individuelles.

-Suite à l'inventaire des tâches, on établit un questionnaire où l'individu doit:

1°- indiquer s'il accomplit la tâche proposée,

2°- qualifier l'importance et la difficulté de cette tâche,

3°- déterminer les causes possibles des difficultés rencontrées dans l'accomplissement de cette tâche, la façon dont ces difficultés se manifestent ainsi que les moyens pris ou envisagés pour résoudre ces difficultés.

-On procède alors à l'analyse des données fournies par le questionnaire afin de dégager les besoins ainsi que les priorités. Des recommandations sur les actions à entreprendre sont alors formulées.

3- MODELE D'ANALYSE DE BESOINS DE PERFECTIONNEMENT DE L'EQUIPE-ECOLE

Avant de présenter le modèle, une remarque s'impose sur la participation à l'analyse de besoins de chacune des catégories de personnel formant l'équipe-école . Comme nous l'avons déjà mentionné le projet de perfectionnement s'adresse à l'ensemble de l'équipe-école : les enseignants, le personnel de gestion ainsi que les professionnels non enseignants.

Toutefois, nous sommes bien conscients que le personnel enseignant constitue la plus grande partie de l'équipe-école et ceci de façon encore plus accentuée en milieu rural. Ce sont aussi les enseignants, de par leurs rôles, qui agissent le plus directement sur les enfants. Aussi, le perfectionnement des autres catégories de personnel doit-il davantage être vu dans une perspective d'intégration à l'équipe-école et de soutien aux enseignants.

Le personnel non enseignant doit lui aussi s'interroger sur sa connaissance du milieu et analyser ses attitudes et comportements face aux enfants de milieux défavorisés en vue d'assurer une plus grande unité dans l'action auprès de ces enfants et de leur milieu.

C'est pourquoi le modèle d'analyse qui sera présenté dans les pages suivantes permet à ce personnel d'analyser ses besoins selon les tâches qu'il accomplit (puisqu'il s'agit de la perspective adoptée par le modèle).

3.1 LA DEMARCHE DU MODELE

A- Données d'ordre général

Le modèle proposé s'appuie sur l'examen des tâches. Par tâches, nous entendons *les activités qui sont exercées par un individu ou un groupe d'individus compte tenu des rôles de chacun dans l'école.*

Plutôt que d'établir une longue liste de tâches, nous avons classé les tâches de chaque catégorie de personnel impliqué dans le projet selon de grands secteurs ou champs d'activités. Pour chacun de ces "champs d'activités", nous avons fait ressortir un certain nombre de dimensions afin de permettre aux participants de s'évaluer par rapport à la tâche proposée.

Ainsi, l'analyse et l'évaluation de chacune des tâches et des dimensions qui s'y rattachent devraient permettre l'identification des difficultés rencontrées par les individus dans l'accomplissement de leurs tâches et déboucher sur l'expression des besoins de perfectionnement.

Compte tenu de la démarche théorique élaborée au chapitre précédent et après avoir étudié différentes méthodes d'analyse de besoins*, nous avons opté pour l'examen des tâches pour trois raisons principales:

a) le perfectionnement visant l'accroissement du savoir, du savoir-être ainsi que l'acquisition de techniques et d'habiletés qui permettront à l'individu d'accomplir sa tâche de façon plus adéquate, il est apparu pertinent de proposer un

---

* 2.3 Quelques méthodes d'analyse de besoins, p. 19.

modèle basé sur ce que l'individu fait, c'est-à-dire sur sa tâche. Cette façon de procéder a l'avantage de partir d'une réalité avec laquelle l'individu doit composer, à savoir ses tâches, pour lui proposer une analyse de son vécu professionnel.

b) L'analyse de besoins visant à faire ressortir les besoins jugés prioritaires par les individus eux-mêmes, nous croyons que l'ensemble des tâches proposées leur permet d'exprimer leurs perceptions de la situation telles qu'ils la vivent au sein de l'organisation scolaire. Le modèle d'analyse demandant à l'individu d'identifier ses difficultés par rapport à un cadre bien précis, à savoir sa tâche, devrait permettre la réduction des mécanismes de défense et ainsi faire ressortir les besoins de perfectionnement des individus ou groupe d'individus plutôt que les difficultés de l'organisation.

c) Finalement, le perfectionnement dont il est question en est un d'ordre pédagogique, non un perfectionnement sur le fonctionnement d'un groupe. Dans cette perspective, un modèle basé sur l'examen des tâches apparaît des plus appropriés.

Il est à noter que le modèle proposé est une façon parmi d'autres d'analyser les besoins*. Comme tous les modèles, il propose une certaine lecture de la réalité, une façon de voir cette réalité. Les champs d'activités ou tâches qui constituent le modèle présentent jusqu'à un certain point une conception idéale du rôle des membres de l'équipe-école. Le modèle est, avant toute chose, un cadre de référence permettant aux individus d'analyser les différentes dimensions de leur action afin d'être en mesure d'évaluer leurs difficultés et d'exprimer leurs besoins de perfectionnement.

---

* 2.3 Quelques méthodes d'analyse de besoins, p. 19.

De plus, le modèle proposé se situe dans la perspective de changement implicite au projet de perfectionnement: nous avons fait ressortir un ensemble de tâches qui devraient s'effectuer dans une école adaptée à son milieu et favorisant le développement intégral de tous les élèves qu'elle reçoit. Donc, l'analyse de leurs tâches devrait permettre aux individus de formuler un diagnostic de la situation, c'est-à-dire d'évaluer jusqu'à quel point leurs pratiques pédagogiques sont adaptées au milieu afin de dégager ce qui est nécessaire pour réaliser cet objectif.

B- Les sous-groupes de l'équipe-école

Etant donné les différentes fonctions qu'exercent les participants au projet de perfectionnement, nous présentons un ensemble des tâches pour chaque catégorie de personnel impliqué dans le projet. Toutefois, à l'intérieur de chacun de ces ensembles de tâches, nous retrouvons des tâches générales à la totalité de l'équipe-école et des tâches spécifiques à chacun des sous-groupes.

Pour en arriver à présenter un ensemble de tâches applicables à chaque sous-groupe, nous avons dû les définir et indiquer quels aspects de leurs tâches nous allions privilégier dans le modèle. Voici donc les définitions proposées et sur lesquelles reposent les différentes tâches dégagées pour chaque catégorie de personnel.

a) Les enseignants: *Individus directement chargés de transmettre des connaissances et de faire effectuer des apprentissages à des groupes d'élèves.* Les enseignants sont directement responsables de groupes d'élèves.

Les professeurs spécialistes sont intégrés à cette catégorie de personnel. Même si plusieurs de ces spécialistes enseignent dans plus d'une école, nous croyons que leur participation

au projet de perfectionnement est nécessaire. Même si leur travail auprès des élèves n'est pas aussi continu que celui d'un enseignant titulaire, ils sont aussi responsables du développement de l'enfant. Leur collaboration est nécessaire à la mise en place d'un environnement scolaire adapté aux enfants de milieux défavorisés.

b) Le personnel de gestion: *Individus responsables de l'organisation administrative, pédagogique, matérielle et financière de l'école.* Etant donné la nature même du projet de perfectionnement, il était essentiel de privilégier un aspect de la tâche du gestionnaire: l'organisation pédagogique.

c) Les professionnels non enseignants:
Individus qui ayant des compétences particulières dans une spécialité définie comme étant un service aux membres de l'école, sont affectés comme personnes-ressources dans une ou plusieurs écoles.
Il existe différents termes pour définir cette catégorie de personnel: spécialistes, professionnels non enseignants, parapédagogiques. Les tâches proposées concernent les individus qui ne dispensent pas d'enseignement dans l'école, mais qui relèvent quand même de la direction de l'école. On exclut ainsi les conseillers pédagogiques dont le rôle se situe davantage au niveau de la commission scolaire: ces derniers pourront sans doute agir comme personnes-ressources auprès de l'équipe-école .

Donc, les individus faisant partie du sous-groupe professionnels non enseignants peuvent travailler dans plus d'une école, mais leurs tâches se situent au niveau de l'école, non de la commission scolaire. A titre d'exemple, on peut citer le travailleur social, le psychologue scolaire, le conseiller en orientation, l'orthopédagogue.

Comme nous venons de le constater, les champs d'activités des professionnels non enseignants sont extrêmement variés. C'est pourquoi nous les avons définis comme étant des "personnes-ressources". Dans cette optique, il nous a été possible de dégager des tâches pertinentes à toutes ces catégories de professionnels. Même si beaucoup de ces professionnels sont affectés à plus d'une école, il est essentiel de les inclure quand même dans l'équipe-école . Leur participation au projet de perfectionnement est nécessaire dans une perspective de concertation de tous en vue de développer des pratiques pédagogiques adaptées aux enfants de milieux défavorisés.

d) Tâches ou champs d'activités proposés

Pour chaque catégorie de personnel de l'équipe-école nous proposons un ensemble de tâches. Pour chaque tâche, nous avons dégagé des dimensions. Par exemple, si nous disons que l'enseignant a pour tâche de contrôler l'efficacité pédagogique de son enseignement, cela implique qu'il doit s'assurer que les objectifs visés ont été atteints... C'est ce que nous appelons une dimension, soit les principales composantes de la tâche.

Un jugement peut être porté sur la pertinence des dimensions retenues, tout comme on pourrait en ajouter d'autres. L'étude et l'utilisation du modèle par une équipe-école permettront de compléter, préciser, et d'adapter ce modèle en fonction de son école.

Comme nous l'avons déjà souligné, nous avons surtout voulu fournir un cadre de référence, un outil qui aiderait les équipes-écoles à déterminer leurs besoins de perfectionnement sans perdre de vue que ce perfectionnement doit s'effectuer en fonction des enfants de milieux défavorisés.

Les tâches proposées ne relèvent pas d'un choix arbitraire: pour construire le modèle, nous avons consulté différents documents qui traitaient de la tâche des différentes catégories de personnel*. De plus, deux années d'expérimentation nous ont permis de réaménager certaines tâches et de perfectionner le modèle.

---

* Bibliographie, p. 85

3.2 LE MODELE D'ANALYSE DE BESOINS DE PERFECTIONNEMENT PROPOSE

Voici l'ensemble des tâches que nous proposons pour chacune des catégories de personnel de l'école:

Les enseignants	Le personnel de gestion	Les professionnels non enseignants
- Compréhension de la situation pédagogique globale. - Planification du programme d'enseignement. - Sélection et organisation des activités d'apprentissage. - Evaluation de ses performances en situation d'enseignement - Evaluation de ses attitudes et comportements en classe. - Contrôle de l'efficacité pédagogique de son enseignement. - Liaison avec les parents. - Coopération avec les autres membres de l'équipe-école.	- Compréhension de la situation pédagogique globale. - Planification des programmes d'enseignement. - Soutien aux approches pédagogiques. - Encadrement et supervision du personnel. - Animation de la vie étudiante. - Leadership éducatif au sein de l'école. - Communication avec le milieu. - Evaluation de ses attitudes et comportements - Contrôle de son efficacité en tant que responsable de l'organisation.	-Compréhension de la situation pédagogique globale. -Information pertinente à sa profession. -Soutien aux intéressés. -Evaluation de ses attitudes et comportement. -Contrôle de son efficacité en tant que personne-ressource.

A- Tâches des enseignants

Voici les tâches que nous proposons pour les enseignants:

- Compréhension de la situation pédagogique globale

.La compréhension de la situation globale est nécessaire à l'enseignant qui désire créer un climat propice au développement intégral de tous les enfants de sa classe. L'analyse de la situation précède toute action. Elle donne des renseignements sur la façon d'orienter l'action.

Dimensions de la tâche

-dégager les besoins éducatifs des élèves;
-percevoir les intérêts et motivations de tous les élèves;
-connaître le milieu des élèves;
-connaître leurs habitudes de vie, leurs façons d'apprendre et de se comporter.

Planification du programme d'enseignement

.L'enseignant est responsable de l'organisation du programme pour les élèves de sa classe. Ceci implique qu'il soit en mesure, compte tenu de ce qu'il connaît de la situation pédagogique globale, de formuler des objectifs d'apprentissage, de prévoir le cheminement des objectifs, de choisir les méthodes appropriées et d'organiser le contenu du programme.

Dimensions de la tâche

.formuler des objectifs en fonction du groupe d'élèves et des apprentissages à effectuer;
.prévoir le cheminement des élèves;
.établir une relation entre le contenu et le milieu de vie des élèves;
.connaître différentes méthodes éducatives;
.sélectionner les méthodes qui seront utilisées en fonction des programmes, des objectifs, des élèves;
.développer un goût pour l'expérimentation.

Sélection et organisation des activités d'apprentissage

.L'enseignant a pour tâche de convertir les objectifs du programme en activités d'apprentissage pour ses élèves. Il devrait donc être capable de sélectionner et d'organiser des activités variées afin de favoriser les apprentissages chez tous les élèves de sa classe.

Dimensions de la tâche

.connaître des instruments adaptés aux contenus des cours et aux élèves;
.choisir des activités liées à la vie quotidienne des élèves;
.proposer des activités qui vont rejoindre chacun des élèves;
.adapter les activités aux situations quotidiennes.

Evaluation de ses performances en situation d'enseignement

.L'analyse de la situation d'enseignement devrait permettre à l'enseignant d'évaluer ses approches pédagogiques, de trouver ses "points forts" afin de les utiliser à fond, et de connaître ses "faiblesses" pour les corriger et en minimiser les conséquences.

Dimensions de la tâche

.évaluer ses capacités de se mettre à la place de celui qui apprend;
.analyser la façon dont il adapte son enseignement à la situation quotidienne: maîtriser la situation pédagogique;
.réfléchir sur ses capacités de personnaliser son enseignement, c'est-à-dire de reconnaître l'individualité de chacun des élèves et chercher à composer un groupe à partir de ces individualités;
.s'assurer que le vocabulaire employé, les images utilisées facilitent la compréhension;
.s'interroger sur ses capacités d'encourager et diriger la créativité des enfants.

Evaluation de ses attitudes et comportements en classe

.Le programme de perfectionnement visant l'adoption de pratiques pédagogiques adaptées aux enfants de milieux défavorisés, il est primordial pour chaque participant d'analyser ses attitudes et comportements afin de voir jusqu'à quel point il peut travailler avec ces enfants sans les juger de façon discriminatoire.

Dimensions de la tâche

.analyser sa relation vis-à-vis de ses élèves
- -Attentes vis-à-vis des élèves
- -Attentes des élèves
- -Type de communication

.évaluer ses comportements verbaux et non-verbaux afin de voir si les mêmes opportunités sont offertes à tous les élèves.

Contrôle de l'efficacité pédagogique de son enseignement

.L'enseignant doit évaluer si les objectifs visés ont été atteints, si les moyens employés étaient appropriés afin de réorienter son action si cela est nécessaire. Il doit s'interroger afin de savoir si les moyens utilisés pour évaluer favorisent également tous les élèves et s'ils ne contribuent pas à classer définitivement certains élèves.

Dimensions de la tâche

.connaître et utiliser différents instruments d'évaluation;
.s'assurer que les objectifs visés ont été atteints;
.évaluer les méthodes et activités d'apprentissage utilisées;
.s'assurer que les moyens utilisés pour évaluer sont adaptés à chacun des élèves.
.s'assurer que son évaluation soit la plus objective possible.

Liaisons avec les parents

.Les parents sont les premiers responsables de la formation de leurs enfants. Leurs attentes et attitudes face à l'école jouent un rôle important dans le processus d'apprentissage. L'enseignant a donc intérêt à favoriser la collaboration et la participation de tous les parents à la vie de l'école et de la classe.

Dimensions de la tâche

.analyser ses relations avec les parents de ses élèves;
.connaître les attentes des parents face à l'école et à l'enseignant;
.connaître la perception de son rôle par les parents;
.favoriser la participation de tous les parents;
.analyser ses attentes face aux parents;
.informer les parents sur ce qui se fait dans la classe.
. informer les parents sur l'évaluation de leurs enfants.

Coopération avec les autres membres de l'équipe-école

.L'enseignant en tant que membre d'une équipe a la responsabilité de coopérer et de joindre ses efforts à ceux de l'ensemble du personnel afin de créer un climat favorable à l'ouverture de l'école sur le milieu.

Dimensions de la tâche

.analyser ses attentes vis-à-vis les autres membres de l'équipe-école ;
.analyser ses attitudes et comportements vis-à-vis ces mêmes personnes;
.échanger des idées;
.aider les autres à acquérir des habiletés.

B- Tâches du personnel de gestion

Voici les tâches que nous avons dégagées pour ce sous-groupe de l'équipe-école :

Compréhension de la situation pédagogique globale

.La compréhension de la situation globale apparaît comme un temps nécessaire et primordial dans l'exercice de toute fonction. L'analyse de la situation précède toute action: elle donne des renseignements sur la façon d'orienter l'action.

Dimensions de la tâche

.dégager les besoins éducatifs des élèves concernés;
.percevoir les intérêts et motivations des élèves;
.connaître le milieu des élèves;
.connaître leurs habitudes de vie, leurs façons d'apprendre, de se comporter;
.connaître le vécu professionnel des différentes catégories de personnel;
.connaître les différents programmes d'enseignement.

Planification des programmes d'enseignement

.Une des principales tâches du gestionnaire est la planification. Il doit donc analyser comment il effectue cette planification, comment sont fixées les priorités et évaluer si les programmes sont adaptés à la situation pédagogique globale.

Dimensions de la tâche

.établir des priorités d'enseignement à partir:
- -des besoins éducatifs des élèves et du milieu
- -des objectifs d'apprentissage;
- -de la participation du personnel impliqué à l'élaboration des programmes.

.planifier d'après les priorités établies;
.expliquer les objectifs et le cheminement des programmes;
.travailler avec son personnel en vue du développement continu des programmes;
.connaître et utiliser des méthodes d'évaluation des programmes.

Soutien aux approches pédagogiques

.La direction pédagogique a pour tâche de veiller à ce que l'enseignement soit dispensé de la façon la plus adéquate possible, donc de fournir un encadrement des différentes approches pédagogiques. Ceci implique une connaissance des différentes méthodes ainsi que la capacité d'évaluer ces méthodes.

Dimensions de la tâche

.connaître differents courants de pensée en pédagogie;
.connaître des méthodes et matériel didactique;
.suggérer de nouvelles méthodes d'enseignement;
.favoriser l'expérimentation de nouvelles méthodes, de nouvelles idées;
.connaître et utiliser des instruments d'évaluation des méthodes d'enseignement.

Encadrement et supervision du personnel

.On propose ici au gestionnaire d'analyser la façon dont il organise et évalue les différentes catégories de personnel, principalement les enseignants.

Dimensions de la tâche

.connaître et utiliser des méthodes d'évaluation objective des enseignants;
.faire des suggestions en vue d'aider les enseignants à améliorer leurs performances;
.connaître les programmes de perfectionnement offerts aux enseignants;
.organiser le travail des professionnels non enseignants à l'intérieur de l'école, c'est-à-dire situer leurs rôles et intégrer ce personnel à l'école.

Animation de la vie étudiante

.Le gestionnaire est responsable de la vie étudiante et de la discipline dans l'école. Ceci implique qu'il puisse évaluer dans quel sens il oriente son action et quels sont les effets de ses actions.

Dimensions de la tâche

.connaître les caractéristiques des groupes d'élèves;
.adapter ces connaissances au milieu;
.mettre en place une discipline qui favorise la croissance de l'autonomie des élèves.

Léadership éducatif au sein de l'école

.Le gestionnaire ayant la responsabilité de la direction pédagogique a pour tâche de maintenir le plus haut niveau possible d'intérêt et de motivation chez son personnel.

Dimensions de la tâche

.connaître la dynamique des groupes;
.servir de lien entre les différents intervenants de l'école et coordonner leurs actions;
.développer et maintenir une conscience professionnelle chez les différentes catégories de personnel;
.travailler avec l'équipe-école afin de développer une école adaptée au milieu;
.organiser les différents sous-groupe de l'école en vue de développer une approche coopérative des problèmes éducatifs.

Communication avec le milieu

.Le gestionnaire est le principal représentant de l'école vis-à-vis le milieu. C'est lui qui est chargé de rendre compte à la communauté des actions de l'école. Une analyse de ses relations avec le milieu permet de voir jusqu'à quel point il favorise des relations étroites entre l'école et le milieu.

Dimensions de la tâche

.interpréter et expliquer les programmes éducatifs pour la communauté que l'école dessert;
.favoriser les relations école-milieu;
.travailler en collaboration avec le milieu et ses organisations;
.collaborer avec le comité d'école;
.utiliser les ressources communautaires pour enrichir le programme scolaire.

Evaluation de ses attitudes et comportements

.Le projet de perfectionnement visant l'adoption de pratiques pédagogiques adaptées aux enfants de milieux défavorisés, il est primordial pour chaque participant d'analyser ses attitudes face aux différents intervenants de l'école pour voir jusqu'à quel point il a développé des comportements favorables à une école ouverte sur le milieu.

Dimensions de la tâche

.réfléchir sur sa flexibilité, sa disponibilité au changement;
.analyser ses attentes face -aux parents
-au personnel

.connaître la perception que les autres (parents-personnel, élèves) ont de son rôle ainsi que leurs attentes.
.analyser les communications, les échanges ainsi que l'esprit de collaboration (parents-personnel-élèves);
.analyser ses attitudes face à l'ethique professionnelle du personnel de l'école.

Contrôle de son efficacité en tant que responsable de l'organisation

.Tout individu exercant une fonction se doit d'évaluer son action, les moyens utilisés et les fins obtenues. Cette évaluation permet un réajustement visant à réduire les écarts entre la situation vécue et les résultats escomptés.

Dimensions de la tâche

.évaluer le rendement de l'école;
.analyser le degré de satisfaction des intéressés;
.analyser l'esprit de travail à l'intérieur de l'école;
.évaluer son rendement face à ses responsabilités.

C- Tâches des professionnels non enseignants

Voici les tâches que nous proposons pour cette catégorie de personnel.

Compréhension de la situation pédagogique globale

.La compréhension de la situation pédagogique globale apparaît comme un temps nécessaire et primordial dans l'exercice de toute fonction. L'analyse de la situation précède toute action: elle donne des renseignements sur la façon d'orienter l'action.

Dimensions de la tâche

.dégager les besoins éducatifs des élèves concernés;
.percevoir les intérêts et motivations des élèves;
.connaître le milieu des élèves;
.connaître les habitudes de vie, les façons d'apprendre et de se comporter des élèves;
.percevoir le vécu professionnel des enseignants.

Information pertinente à sa profession

.Une des tâches principales d'une personne-ressource est de fournir aux intéressés des informations relevant de son champ de compétence et sur les services qu'elle peut donner. Nous proposons donc une évaluation de l'information qui est donnée ainsi que la façon dont est fournie l'information.

Dimensions de la tâche

.fournir des données qui favorisent l'éveil à certains problèmes du milieu et des élèves;
.informer sur différents programmes afin d'en faire comprendre les objectifs et les implications;
.fournir de l'information sur différentes méthodes et outils pédagogiques;
.présenter différentes sources de documentation;
.transmettre ses connaissances de façon pertinente pour les individus et les groupes d'individus concernés;
.informer sur l'éthique de sa profession.

Soutien aux intéressés

.Le professionnel non enseignant doit apporter une aide aux différents intervenants de l'école. Une analyse de cet aspect important de sa tâche permet au participant d'évaluer la façon dont il fournit le soutien, si le soutien est approprié ou même s'il n'y aurait pas d'autres formes de soutien.

Dimensions de la tâche

.observer des situations afin de dégager des méthodes ou activités répondant à des besoins (enseignants, élèves...);
.favoriser les échanges sur différents problèmes pertinents à sa profession;
.discuter de différentes méthodes d'approche et favoriser les échanges en vue d'améliorer les performances des intéressés;
.fournir un support individuel aux intéressés;
.donner des techniques pouvant aider dans la pratique quotidienne;
.proposer des stratégies d'action.

Evaluation de ses attitudes et comportements

.Le projet de perfectionnement visant l'adoption de pratiques pédagogiques adaptées aux enfants de milieux défavorisés, il est primordial pour chaque participant d'analyser ses attitudes face aux différents intervenants de l'école afin de voir jusqu'à quel point il a développé des comportements favorables à une école ouverte sur le milieu.

Dimensions de la tâche

.réfléchir sur sa flexibilité, sa disponibilité au changement;
.analyser ses attentes face aux différents intervenants de l'école (direction-élèves-enseignants-parents);
.évaluer son intégration à l'ensemble du personnel scolaire;
.analyser la perception de son rôle et les attentes des différents intervenants.

Contrôle de son efficacité en tant que personne-ressource

.Tout individu exercant une fonction se doit d'évaluer son action, les moyens utilisés et les fins obtenues. Cette évaluation permet un réajustement visant à réduire l'écart entre la situation vécue et les résultats escomptés.

Dimensions de la tâche

.évaluer ses modes d'intervention auprès des personnes concernées;
.analyser les résultats de ses interventions;
.analyser les réactions des intéressés à ses interventions;
.analyser son rendement face à ses responsabilités.

4- APPLICATION DU MODELE D'ANALYSE DE BESOINS DE PERFECTIONNEMENT

A notre avis, l'analyse de besoins doit s'effectuer en deux étapes distinctes: détermination des besoins individuels d'abord et des besoins collectifs ensuite. Il est aussi indispensable d'aller chercher l'énoncé des besoins individuels suite à l'évaluation que chaque individu fait de ses tâches, que de procéder par la suite à une démarche collective destinée à déterminer des priorités d'action.

4.1 L'ANALYSE INDIVIDUELLE

Le modèle proposé, s'il est bien utilisé, est assez exigeant. En effet, il oblige les participants à réexaminer l'ensemble de leurs pratiques professionnelles, ce qui demande un degré d'implication assez élevé. En conséquence, nous croyons qu'il est préférable dans une première étape que chacun individuellement détermine ses propres besoins de perfectionnement en vue de s'assurer que l'analyse corresponde bien au vécu professionnel de chaque participant.

De plus, chacun sait d'expérience que tous les individus n'ont pas les mêmes possibilités lorsqu'il s'agit de s'exprimer en groupe: certains éprouvent des difficultés, alors qu'à l'opposé d'autres auront tendance à monopoliser la discussion et à imposer leurs points de vue. L'analyse individuelle permet donc de pondérer les influences dominantes à l'intérieur du groupe en laissant à chacun la possibilité d'exprimer ce qu'il désire comme perfectionnement.

Il faut aussi considérer qu'il est possible qu'il y ait des individus qui aient des besoins de formation différents de ceux du groupe. L'analyse individuelle favorise donc l'expression de ces besoins. Ceci n'implique pas qu'il faille morceler le programme de perfectionnement en autant de petits programmes qu'il y a d'individus. Au contraire, l'essentiel du perfectionnement proposé en est un de groupe. Toutefois, il ne faut pas exclure que pour répondre véritablement aux besoins exprimés, un individu ou un petit groupe puisse vivre certaines activités de perfectionnement à l'extérieur du groupe.

Finalement, l'analyse individuelle donnera au groupe une représentation claire des besoins de chacun. Le groupe devra donc tenir compte de l'ensemble des besoins exprimés pour déterminer les priorités et activités de perfectionnement.

Pour effectuer l'analyse individueile des besoins, nous proposons d'élaborer un instrument qui permette d'opérationnaliser le modèle d'analyse présenté au chapitre précédent. En d'autres termes, il s'agit de construire un outil qui donne les moyens d'aller chercher les informations selon les catégories définies par le modèle.

L'instrument qui nous semble le plus approprié pour opérationnaliser ce modèle est la grille d'analyse. Elle nous apparaît comme un instrument assez souple pour étudier un phénomène comme les besoins. De plus, la grille d'analyse est un outil qui s'adapte bien au contenu du modèle d'analyse de besoins qui est proposé.

Dans un premier temps, il apparaît nécessaire de procéder à une vérification du modèle proposé. Ceci implique une révision de l'ensemble des tâches et des dimensions qui s'y rattachent en se posant une série de questions telles que:

-Est-ce que l'ensemble des tâches proposées cerne bien les pratiques professionnelles du personnel de l'école où est appliqué le modèle?

-Est-ce que les dimensions dégagées pour chaque tâche sont pertinentes?

-Est-ce que ces dimensions devraient être expliquées plus longuement ou réaménagées autrement pour être bien comprises ou utilisées dans la grille d'analyse?

Ce qui importe, c'est de réfléchir sur le modèle afin de voir comment on peut l'adapter à une situation bien précise: une "équipe-école" qui participe à un projet de perfectionnement et qui doit analyser ses besoins*. Il est à noter que ce modèle a été élaboré en fonction des écoles dispensant l'enseignement primaire. Si on veut l'appliquer au pré-scolaire, cette vérification du modèle est essentielle.

a) la construction de la grille d'analyse

Cette première étape franchie, la construction de la grille d'analyse peut être amorcée. Il s'agit de poser les questions pertinentes aux besoins de perfectionnement des individus participant au projet.

Nous avons dégagé quelques questions qui nous apparaissent susceptibles de répondre adéquatement à cette interrogation. Un choix peut être effectué parmi ces questions, tout comme d'autres questions pourraient être suggérées par les utilisateurs de la grille.

Les questions suggérées sont les suivantes:

1° Est-ce que vous accomplissez réellement cette tâche?

Le modèle vise à faire ressortir les besoins de perfectionnement en fonction de ce que l'individu fait et non de ce qu'il devrait faire. En accord avec ce principe, il apparaît important de demander à l'individu de s'évaluer sur les tâches qu'il accomplit.

---

* Nous reviendrons sur ce sujet dans le prochain chapitre, qui traitera du rôle du responsable de projet dans l'analyse des besoins de perfectionnement.

2° Est-ce que cette tâche est importante en fonction de votre rôle dans l'école?

Partant du postulat que les besoins se traduisent au plan concret par des intérêts spécifiques, l'importance de la tâche donne un premier renseignement sur les besoins, ainsi que sur la hiérarchie de ces besoins.

3° Etes-vous satisfait de vos compétences et de vos performances par rapport à cette tâche? (Cette question pourrait être formulée par rapport aux tâches jugées importantes).

Cette question vise à faire ressortir les difficultés rencontrées par l'individu dans l'accomplissement de sa tâche. Les difficultés peuvent être de deux ordres: d'une part, l'individu peut être insatisfait de ses compétences, i.e. de ses connaissances théoriques; d'autre part cette insatisfaction peut se manifester dans l'application de ces connaissances, i.e. au plan des performances. Cette question permet à l'individu de s'évaluer par rapport à quelque chose de précis, c'est-à-dire une tâche qu'il accomplit et qu'il juge importante.

Il est à noter que cette question peut se diviser en deux questions, si on désire avoir des informations plus précises. Elles sont les suivantes:

Etes-vous satisfait de vos compétences par rapport à cette tâche?

Etes-vous satisfait de vos performances par rapport à cette tâche? (il est à souligner que si cette formule est utilisée, il est nécessaire pour le responsable de bien définir la différence entre compétences et performances).

4° Avez-vous des difficultés à accomplir cette tâche? Si oui, comment se manifestent ces difficultés?

Cette question, tout comme la précédente, vise à faire ressortir les problèmes rencontrés dans l'accomplissement de la tâche.

5° Pouvez-vous identifier les causes de ces difficultés? (causes personnelles)

En plus de donner des indications sur les besoins de l'individu, cette question vise à faire ressortir les "propres" besoins de l'individu et non ceux de l'organisation.

En identifiant sa part de responsabilité dans les difficultés rencontrées dans l'accomplissement de la tâche, l'individu est plus en mesure d'évaluer ce dont il aurait besoin pour résoudre ses difficultés.

6° Avez-vous déjà fait des efforts pour résoudre ces difficultés? Si oui, lesquels? Ont-ils été satisfaisants?

Ces questions visent à donner des indications sur le type d'activités de perfectionnement qui serait approprié.

7° Auriez-vous besoin d'aide, de perfectionnement pour mieux accomplir cette tâche?

Si l'individu a des difficultés à accomplir la tâche proposée, est-ce qu'il croit que des activités de perfectionnement pourraient l'aider à les résoudre et ainsi lui permettre d'accomplir sa tâche de façon plus adéquate?

8° Si oui, quels sont vos besoins de perfectionnement?

Cette question vise à fournir l'occasion à l'individu d'expliciter sa réponse à la question précédente. Elle lui permet de développer sa vision du perfectionnement et d'énumérer ses besoins de perfectionnement.

9° Avez-vous des activités de perfectionnement à suggérer?

Tout comme la sixième question, elle vise à fournir des indications sur le type d'activités désirées.

10° Enumérez dans l'ordre trois besoins prioritaires de perfectionnement?

Cette question pourrait être formulée à la toute fin de l'analyse individuelle. Toutefois, l'utilisation de cette question demande qu'on s'y arrête quelques instants. Si elle peut fournir des indications sur les priorités, elle peut en même temps créer un malaise au sein du groupe lors de l'analyse collective. En effet, si les besoins prioritaires d'un ou de quelques individus sont ignorés du groupe, cela peut faire problème. A notre avis, c'est le responsable du projet, compte tenu des connaissances qu'il a de l'équipe-école ,qui peut décider si cette question doit être insérée dans la grille d'analyse.

b) différents scénarios possibles

Plusieurs possibilités s'offrent à la personne responsable de l'analyse de besoins sur la manière d'agencer les différentes questions suggérées ou toute autre question qu'elle juge pertinente à l'intérieur de la grille.

Nous donnons ici deux illustrations de la façon dont pourraient s'articuler les questions que nous avons suggérées. A titre d'exemple, nous avons choisi une tâche des enseignants, soit "la compréhension de la situation pédagogique globale".

Tâche: Compréhension de la situation pédagogique globale

.La compréhension de la situation globale est nécessaire à l'enseignant qui désire créer un climat propice au développement intégral de tous les enfants de sa classe. L'analyse de la situation précède toute action. Elle donne des renseignements sur la façon d'orienter l'action.

Dimensions de la tâche

-Dégager les besoins éducatifs des élèves;
-Percevoir les intérêts et motivations des élèves;
-Connaître le milieu de l'élève;
-Connaître leurs habitudes de vie, leurs façons d'apprendre et de se comporter.

1° Illustration

En tenant compte des différentes dimensions de la tâche qui est proposée:

Est-ce que vous accomplissez cette tâche?	NON ( ) OUI ( )
Est-ce que cette tâche est importante en fonction de votre rôle dans l'école?	(0) (1) (2) (3) (1)
Etes-vous satisfait de vos compétences par rapport à la tâche proposée?	(0) (1) (2) (3) (2)
Etes-vous satisfait de vos performances par rapport à la tâche proposée?	(0) (1) (2) (3) (2)
Auriez-vous besoin d'aide pour accomplir cette tâche de façon plus efficace?	NON ( ) OUI ( )

Si oui, quels seraient vos besoins de perfectionnement?

Légende

(1) 0 pas du tout important
1 peu important
2 moyennement important
3 très important

(2) 0 insatisfait
1 peu satisfait
2 moyennement satisfait
3 très satisfait

- Avez-vous des activités de perfectionnement à suggérer?

2° illustration

En tenant compte des différentes dimensions de la tâche qui est proposée:		
Est-ce que vous accomplissez cette tâche?	NON ( )	OUI ( )
Est-ce que cette tâche est importante en fonction de votre rôle dans l'école?	( )	( )
Est-ce que vous avez des difficultés à accomplir cette tâche?	( )	( )
Si oui, comment se manifestent ces difficultés?		
Pourriez-vous identifiez les causes de ces difficultés? (causes personnelles)		

Avez-vous déjà fait des efforts pour résoudre ces difficultés?	NON ( ) OUI ( )
Si oui, lesquels?	
Est-ce que ces efforts ont été satisfaisants?	(0) (1) (2) *
Auriez-vous besoin d'aide pour mieux accomplir cette tâche?	NON ( ) OUI ( )
Si oui, quels sont vos besoins de perfectionnement?	

Légende
0: peu satisfaisant
1: satisfaisant
2: très satisfaisant

- Auriez-vous des activités de perfectionnement à suggérer?

Nous croyons nécessaire de fournir quelques explications sur les deux grilles d'analyse que nous venons de présenter. On remarque que la première grille d'analyse (p. 61) propose dans la plupart des cas des réponses graduées. Nous suggérons ce type de réponses car les différentes questions relèvent de l'opinion et ne peuvent donc être tranchées par des réponses de type binaire (oui ou non). Il est en effet reconnu que des questions touchant l'opinion doivent laisser plus de deux possibilités de réponses. Le problème ne se posait pas dans la deuxième grille d'analyse (p. 62) puisque la plupart des questions nécessitent que les participants expliquent plus en détail leurs points de vue.

De plus, si on utilise la première grille, il est possible que pour les participants il soit plus difficile de sortir des catégories du modèle, c'est-à-dire de retraduire les dimensions proposées en fonction de leurs pratiques quotidiennes. Toutefois, les informations fournies par le document-synthèse* devraient atténuer ces difficultés. Par contre, cette première grille est plus facilement utilisable pour le responsable principalement au niveau de la compilation des données car les réponses fournies prêtent moins à l'interprétation et peuvent être exposées plus clairement au groupe.

---

* Annexe, p. 88

4.2 L'ANALYSE COLLECTIVE

Comme nous l'avons déjà souligné, l'analyse de besoins est plus que l'énoncé ou l'énumération des besoins individuels; elle doit inclure un processus visant à déterminer des objectifs spécifiques de perfectionnement ainsi que l'établissement d'un programme d'activités.

Le projet proposé par le Ministère étant axé principalement sur le perfectionnement de groupe, c'est donc l'ensemble de l'équipe-école qui doit sélectionner les besoins à considérer, déterminer les besoins prioritaires et établir son programme de perfectionnement.

Le choix des activités devra être effectué en fonction des besoins à satisfaire, mais aussi en fonction d'un certain réalisme. Il faut tenir compte de certaines contraintes telles que le temps, les ressources...

En effet l'orientation que le groupe veut donner au perfectionnement doit être confrontée à des données objectives:

-disposera-t-on des ressources nécessaires?
-le moyen d'action envisagé est-il en accord avec le besoin à satisfaire?
-les activités auront-elles un impact sur les élèves?
-etc...

Dans un premier temps, il s'agit bien sûr pour l'équipe-école d'utiliser les résultats de l'analyse individuelle. Compte tenu des données recueillies au moyen de la grille d'analyse, le groupe possède des informations sur l'ensemble des besoins individuels, leur importance... ou tout autre renseignement dépendamment des questions qui ont été utilisées dans la grille d'analyse.

Sous la conduite de l'animateur*, le groupe est en mesure à partir de ces données, d'opérer une première sélection dans les besoins à considérer. En effet, nous croyons que ces informations fournissent au groupe une base de discussion suffisante pour effectuer cette sélection et ainsi traduire les besoins individuels en besoins collectifs.

A partir de cette première sélection des besoins, nous suggérons à l'équipe-école de procéder à l'opérationnalisation de ces besoins c'est-à-dire de traduire en termes concrets ce qui pourrait être fait pour y répondre, ceci en vue de faire ressortir les priorités en fonction des besoins identifiés certes, mais aussi en fonction des contraintes mentionnées précédemment et surtout en fonction des enfants de milieux défavorisés.

Il nous semble que pour faire ressortir les priorités collectives, il soit nécessaire pour le groupe d'évaluer ses besoins et d'examiner comment, par un programme de perfectionnement, des réponses pourront être apportées aux problèmes identifiés.

---

* Nous traiterons de ce sujet dans le chapitre suivant, p. 74

Pour cette partie de la démarche collective, nous présentons un instrument de planification qui débouche sur l'identification des priorités d'action et l'organisation du programme de perfectionnement.

Cet instrument de planification comprend les éléments suivants:

1° Traduction des besoins en objectifs de perfectionnement.

Le groupe doit identifier les buts visés par rapport aux besoins qui ont été retenus.

2° Identification des stratégies

Il s'agit pour le groupe d'identifier différents moyens qui pourraient être utilisés pour la réalisation des objectifs.

3° Choix d'activités

Le groupe détermine les façons possibles de réaliser les stratégies, c'est-à-dire les activités de perfectionnement qu'il juge appropriées pour atteindre les objectifs visés.

4° Identification des ressources

Pour permettre la réalisation des activités de perfectionnement, certaines ressources humaines et matérielles seront nécessaires. Le groupe détermine donc les ressources dont il prévoit avoir besoin. S'il s'agit d'une personne, il précise comment il voit son rôle et son intervention.

5° Expression des résultats attendus

Le projet de perfectionnement visant un perfectionnement en fonction des enfants de milieux défavorisés, il s'agit pour "l'équipe-école" d'identifier ce qu'elle attend de la réalisation

de cet objectif: effets sur les enfants, effets sur les interventions de l'enseignant en classe, effets sur les relations de l'enseignant avec l'enfant et son milieu.....

6° Recherche d'indicateurs

Il est nécessaire dès le début du projet de mettre en branle les mécanismes d'évaluation qui permettront de vérifier si les objectifs visés sont atteints. Les indicateurs sont des faits observables dans la pratique quotidienne: par exemple, les enfants sont plus intéressés, les parents participent plus aux rencontres organisées par l'enseignant.....

7° Précisions des moyens d'évaluation

Les moyens d'évaluation sont les outils qui seront utilisés pour vérifier la réalisation des indicateurs: le groupe prévoit quels seront les moyens utilisés pour déterminer si les objectifs sont atteints, pour cerner les résultats des activités de perfectionnement.

Afin de bien faire comprendre ce que nous venons d'énoncer, nous présentons à la fin de ce chapitre une illustration du schéma d'évaluation proposé. Cet exemple est tiré de l'expérimentation du schéma de planification par un groupe d'enseignantes.

Soulignons que le schéma proposé peut être aménagé autrement. En effet, lorsqu'on l'examine, on se rend compte qu'il est possible d'effectuer certains regroupements. Les éléments "stratégies - activités - ressources " pourraient être regroupés sous le thème "moyens". "Les résultats attendus, les indicateurs et les moyens d'évaluation" pourraient être compris à l'intérieur du thème "évaluation".

Il est certain que le schéma que nous proposons tout comme le modèle ou la grille d'analyse n'est pas la seule façon de procéder à l'analyse collective des besoins. Mais tout comme pour l'analyse individuelle, il apparaît opportun d'utiliser un instrument qui permette à l'équipe-école de déterminer l'orientation de son perfectionnement en considérant l'ensemble de la situation, ce que nous avons appelé le contexte du projet*.

Soulignons encore une fois, que toute démarche d'analyse de besoins est un processus dynamique. Compte tenu du cheminement de l'équipe-école, il sera sans doute nécessaire à certains moments de réévaluer les objectifs fixés au départ.

---

* Chapitre 2, p. 16

Illustration du schéma de planification

BESOINS	OBJECTIFS	STRATEGIES	ACTIVITES	RESSOURCES
-Plus grande communication avec les parents. -Mieux connaître ce que les parents attendent de l'enseignant. -Connaissance du milieu de l'enfant.	Intégrer davantage les parents à la vie de l'école.	-Visites dans les familles. -Rencontres avec les parents. -Cueillette de données. -Formation d'un comité de parents.	-Journées d'évaluation pour planifier et organiser les stratégies d'intégration.	-Professeurs -Parents -Responsable
	RESULTATS ATTENTDUS	INDICATEURS	MOYENS D'EVALUATION	
	-Meilleure connaissance du milieu de l'enfant par les enseignants. -Plus grande participation des parents à la vie de l'école.	Pour les enfants -Voir s'il y a une plus grande continuité entre le travail de l'enseignant et celui des parents. Pour l'enseignant -Utilisation de la connaissance du milieu dans les activités de la classe Pour les parents -Intérêt des parents -Durée de cet intérêt.	-Échanges avec les enfants. -Auto-évaluation -Echanges entre les enseignants -Echanges enseignants-parents -Questionnaire	

5- LE ROLE DE L'ANIMATEUR DANS L'ORGANISATION ET LE DEROULEMENT DE L'ANALYSE DE BESOINS DE PERFECTIONNEMENT.

Ce chapitre traitera plus spécifiquement du rôle du responsable de projet dans la démarche d'analyse de besoins de perfectionnement de l'équipe-école . Il vise donc à fournir au responsable des renseignements pertinents à l'organisation et au déroulement de l'analyse de besoins, ainsi qu'à l'utilisation du modèle d'analyse suggéré précédemment.

5.1 Les préalables à l'analyse de besoins

Suite à l'évaluation de l'utilisation du modèle d'analyse de besoins présenté dans ce document, nous suggérons aux animateurs de projet de respecter certains préalables avant de s'engager dans l'analyse. L'utilisation du modèle proposé et probablement de tout autre modèle nécessite que les équipes-écoles soient bien informées des visées du programme de perfectionnement et que la démarche d'étude du milieu soit bien amorcée.

Donc avant de procéder à l'analyse de besoins, il est nécessaire de respecter certaines conditions.

a) Connaissance du programme de perfectionnement

Comme nous l'avons déjà souligné, le perfectionnement qui est proposé vise fondamentalement l'adoption de pratiques pédagogiques adaptées aux enfants de milieux défavorisés. Il importe donc dans une première étape que l'équipe-école connaisse bien la problématique et les objectifs du programme. Comme l'analyse de besoins vise à déterminer les priorités de perfectionnement, elle ne peut s'effectuer que lorsque l'équipe-école est bien sensibilisée aux éléments du programme.

b) Réalisation d'activités concernant la connaissance du milieu

Deuxièmement, il apparaît également nécessaire que des activités reliées à la connaissance du milieu se soient réalisées avant de procéder à l'analyse de besoins. L'étude du milieu, de ses problèmes et de ses ressources permet des prises de conscience qui se réfléteront dans l'évaluation de leurs tâches que feront les participants.

c) Information sur l'analyse de besoins

Un autre aspect qui retient l'attention est l'information à donner sur l'analyse de besoins. Il est nécessaire d'informer suffisamment l'équipe-école sur l'analyse de besoins et le modèle proposé. La plupart des participants n'ayant jamais participé à une analyse de besoins, il est important de les familiariser avec cette démarche. De plus, le modèle est basé sur une évaluation de ses tâches, ce qui ne semble pas une pratique courante et qui peut causer une certaine insécurité chez les participants. Une bonne information devrait permettre de créer un climat propice à l'analyse.

Nous avons proposé un document-synthèse* sur l'analyse de besoins à l'intention des participants au programme et plus spécifiquement pour les enseignants. Ce document résume les principaux aspects de l'analyse des besoins qui ont été présentés dans ce travail ainsi qu'une brève description du modèle d'analyse suggéré.

Une question que se pose sans doute l'animateur du projet est "qui mènera l'analyse de besoins? l'animateur, lui-même, un animateur extérieur...? "Nous croyons que c'est à l'équipe-école et à l'animateur que revient la réponse à cette question. Toutefois, si on décide de recourir à un spécialiste, il faudra que ce dernier soit bien informé des objectifs visés par le projet ainsi que du type de perfectionnement qui est proposé aux équipes-écoles.

---

* Annexe p. 88

5.2 L'ANIMATEUR ET L'ANALYSE INDIVIDUELLE

L'analyse de besoins doit s'effectuer dans un climat de confiance où les individus sentent qu'ils peuvent s'exprimer en toute liberté. Afin de créer un climat favorable, nous suggérons à l'animateur:

a) d'exposer le modèle d'analyse. Il s'agit ici pour l'animateur de présenter les différentes tâches qui constituent le modèle ainsi que les dimensions qui s'y rattachent. Les explications concernant la démarche et les objectifs du modèle seront données dans le document-synthèse destiné aux enseignants.

Une remarque s'impose sur les dimensions retenues pour chacune des tâches. Il est possible que l'animateur les juge trop théoriques ou difficilement rattachables au vécu quotidien de l'enseignant. Si tel est le cas, il peut les reformuler différemment ou de façon plus concrète. Rappelons que notre objectif était de construire un modèle d'analyse qui serait utilisable pour l'ensemble des équipes-écoles participant au projet. Toutefois, nous reconnaissons qu'il puisse s'avérer nécessaire d'adapter ce modèle à une équipe-école en particulier. Il est de première importance que les dimensions soient bien comprises et que les participants fassent le lien entre ces dimensions et ce qu'ils vivent quotidiennement. Si l'animateur croit que le modèle tel que présenté ne permet pas aux enseignants d'effectuer ce lien, il devrait donc reformuler les dimensions de façon plus accessible.

b) d'expliquer la grille d'analyse, c'est-à-dire d'informer sur les raisons qui ont orienté le choix des questions. De plus, le responsable devrait s'assurer que les questions sont bien comprises et donner les explications nécessaires à l'utilisation de la grille.

c) d'assurer la confidentialité des réponses fournies.

5.3 COMPILATION DES RESULTATS DE L'ANALYSE INDIVIDUELLE

Comme nous l'avons mentionné au chapitre précédent, les données recueillies lors de l'analyse individuelle sont utilisées pour l'analyse collective et la détermination des priorités de perfectionnement.

L'animateur doit donc procéder à la compilation des résultats obtenus. Nous croyons qu'il n'a pas à proposer d'interprétation de ces résultats. En effet, il revient à l'équipe-école d'établir le diagnostic de la situation afin de sélectionner les besoins prioritaires et décider l'ordre selon lequel seront apportées les réponses à ces besoins.

Le responsable devrait donc être en mesure de faire ressortir des informations sur:

a) l'ensemble des besoins de perfectionnement exprimés. (Etablir la liste des besoins qui se sont manifestés).

b) la fréquence des besoins exprimés.

c) le degré d'importance des tâches pour lesquelles les individus ont exprimé des besoins de perfectionnement.

d) l'ensemble des suggestions et modalités de perfectionnement émises par les répondants.

e) toute autre information pertinente en rapport avec les questions retenues dans la grille d'analyse.

Il est certain que la compilation des données peut entraîner certaines difficultés pour l'animateur. Soulignons seulement la possibilité que les participants expriment une très grande diversité de besoins. La façon qui nous apparaît la plus appropriée pour compiler et présenter les résultats de l'analyse individuelle à l'équipe-école consiste à présenter les besoins par tâche. Il est également possible de regrouper les besoins exprimés selon des catégories. Toutefois, cette façon de procéder présente un certain danger; on risque, à effectuer trop de regroupements, de perdre l'essentiel des besoins exprimés. Ne serait-il pas préférable de laisser l'équipe-école effectuer les regroupements qui s'imposent lors de l'analyse collective?

L'animateur sera également confronté à des besoins strictement individuels. Il ne s'agit pas d'ignorer ces besoins. Toutefois comme l'analyse de groupe vise à faire ressortir des priorités collectives de perfectionnement, l'animateur peut après entente avec l'équipe-école décider de laisser temporairement de côté les besoins "individuels" tout en offrant la possibilité d'un perfectionnement pour répondre à ces besoins, perfectionnement qui sera individuel bien sûr.

Voici donc une illustration de la façon de compiler et de présenter les résultats de l'analyse individuelle.

Compréhension de la situation pédagogique globale.

Importance de la tâche: - pas du tout important ( )*
- peu important ( )
- moyennement important ( )
- très important ( )

Besoins exprimés-Fréquence	Activités suggérées (Fréquence)

* - indiquer le nombre de répondants pour chacune des catégories de réponse.

On remarquera que les réponses aux questions portant sur les performances et compétences, ainsi que sur les difficultés rencontrées dans l'accomplissement de la tâche sont absentes de l'illustration proposée. La raison est que ces questions visent davantage à aider les participants à analyser leurs tâches et ainsi voir plus clairement ce dont ils ont besoins. Ainsi par exemple, si un enseignant a des difficultés à accomplir une tâche particulière, le fait de se demander si ses difficultés se situent au niveau des compétences (connaissances) ou au niveau des perfomances (application des connaissances) lui permettra de situer plus clairement ce dont il a besoin pour résoudre ces difficultés.

5.4 L'ANIMATEUR ET L'ANALYSE COLLECTIVE

Le rôle de l'animateur à ce niveau d'analyse n'est pas de diriger le groupe vers une solution donnée, mais de permettre une discussion efficace. En d'autres termes, il doit par ses interventions faciliter la démarche du groupe jusqu'au résultat final, c'est-à-dire la détermination des priorités et des actions à entreprendre.

L'animateur n'a pas de sélection à faire parmi les données fournies par l'analyse individuelle, pas plus que parmi les idées émises durant la discussion du groupe. Par contre, il est plus directif sur la forme de la discussion: il oblige les participants à expliquer clairement leurs positions et il intervient pour inciter le groupe à prendre des décisions.

Il importe que l'animateur serve de soutien au groupe et qu'il respecte la démarche individuelle et collective de chacun tout en ne perdant pas de vue que les priorités à établir doivent l'être en fonction des enfants de milieux défavorisés.

On peut distinguer trois étapes principales dans la démarche collective de l'analyse de besoins.

a) présentation des données de l'analyse individuelle.

b) conduite du groupe dans la sélection des besoins à considérer.

c) explication et utilisation du schéma de planification.

Conclusion

L'analyse de besoins est plus qu'une méthode ou une technique. C'est davantage un processus complexe ou entre en jeu une multitude de facteurs pour ne citer que les valeurs et croyances des participants, la réflexion qu'elle implique... C'est la raison pour laquelle nous avons consacré deux chapitres aux aspects plus "théoriques" de l'analyse de besoins. En somme, si le modèle présente l'aspect technique, toute la théorie qui précède le modèle fournit l'éclairage nécessaire à la compréhension du processus d'analyse.

Nous espérons que l'ensemble des informations contenues dans ce document fournira à l'animateur les éléments nécessaires pour décider de la façon dont il mènera l'analyse de besoins ainsi que les instruments qu'il utilisera.

BIBLIOGRAPHIE

-Angers, Pierre,

Le projet éducatif de l'étudiant et les objectifs du programme, dans "Prospectives", vol. 10, no. 1, Montréal, février 1974, pp. 8 à 23

-Angers, Pierre et Bouchard, Colette,

Qu'est-ce que le progrès continu? dans "Prospectives", vol. 9, no. 2, Montréal, avril 1913, pp. 66 à 76

-Bouchard, Colette,

Grille pour l'analyse de la pratique scolaire, Centre de développement en environnement scolaire, Université du Québec à Trois-Rivières, 21 février 1977, 173 pages.

-Brophy, Jeree, Good, Thomas, L., and Nedeler, Share,

Teaching in the preschool, Harper and Row publishers, New-York, 1975, 388 p.

-Butera, Thomas, S.,

Principal, Know thyself, in "N.A.S.S.P. bulletin", vol. 61, no. 401, spt. 1976, pp. 84 à 86.

-Campeau, Daniel et Leroux Jeanne,

La formation sur mesure, Fédération des CEGEPS, Montréal, avril 1975, 138 p.

-Chalvin, Dominique.

Les pièges du métier de formateur, Entreprises modernes d'éducation, Paris, 1975, 199 p.

-Funkhouser, Gay

A check list for principals, in "N.A.S.S.P. bulletin", vol. 61, no.401, sept. 1976, pp. 87-88

-Gagnon, Jean,

Inventaire des besoins en perfectionnement des conseillers pédagogiques des commissions scolaires, élémentaires, secondaires et intégrées de la province, ENAP, Québec, mai 1975, 98 p.

Gagné, Robert,

Curriculum research and the promotion of the learning, in "Area monograph series of curriculum evaluation", Chicago, 1969, pp. 19 à 30

-Gloser, R.,

Instructionnal technology and the mesurement of learning out comes: some questions, in "American psychologist, no. 18, 1963, pp. 519 à 521.

-Hoover, Kenneth and Hollignworth, Paul M.,

A handbook for elementary school teachers, Allyn and Bacon, Boston, 1978, 285 p.

-Lemire, Gilles et Pierre, Paul,

Vers une définition des besoins de perfectionnement des enseignants de français de niveaux élémentaire et secondaire, dans la "Revue des Sciences de l'Education", vol. III, no. 1, hiver 77, p. 5 à 25

-Mazères, Jean-Arnaud,

La formation continue, enjeu de société, Institut d'études politiques, Toulouse, 1972, 498 p.

-O.C.D.E.,

Tendances nouvelles de la formation et des tâches des Enseignants, Paris, 1976, 274 p.

-Popham, W.J., and Huskey, T.,

Implication of criterion - referenced measurement, in "Journal of Educationnal Measurement", vol. 6, no. 1, 1969 p. 1 à 9

-Richardson, Edward, T.,

My Toughts, a self-evaluation instrument, in "N.A.S.S.P. bulletin", vol. 59, no. 395, decembre 1975, pp. 7 à 17

-Sanacore, Joseph,

How teachers can evaluate their principal, in "N.A.S.S.P. bulletin", vol. 60, no. 412, oct. 1976, pp. 98 à 101.

-Sergiovanni, Thomas J.,

Handbook for effective department leadership, Allyn and Bacon, Boston, 1977, 442 p.

-Stoop, Emery,

Handbook of educationnal administration, Allyn and Bacon, Boston, 1975, 899 p.

Educationnal technology, vol. XVII, no. 11, nov. 1977, 64 p. (numéro spécial consacré à l'analyse de besoins).

ANNEXE

L'ANALYSE DE BESOINS DANS LE PROGRAMME DE PERFECTIONNEMENT DU PERSONNEL DES ECOLES SITUEES EN MILIEUX DEFAVORISES

Document-synthèse à l'intention du personnel enseignant

Diane Charest

Octobre 1979

Une des premières étapes du programme de perfectionnement du personnel des écoles situées en milieux défavorisés consiste pour l'équipe-école participant au projet à effectuer une démarche d'analyse de ses besoins de perfectionnement. C'est pourquoi il est apparu nécessaire d'informer les participants au projet sur les principales dimensions de cette démarche. Même si ce document s'adresse plus spécifiquement aux enseignants, les autres membres de l'équipe-école , y trouveront des informations susceptibles de les intéresser.

Nous traiterons donc successivement des principaux aspects de l'analyse de besoins ainsi que de l'utilisation d'un modèle pour déterminer les besoins de perfectionnement. Nous présenterons ensuite le modèle d'analyse de besoins que nous avons élaboré en fonction des équipes-écoles participant au programme de perfectionnement ainsi que des renseignements sur l'opérationnalisation de ce modèle.

1- L'ANALYSE DE BESOINS EN PERFECTIONNEMENT

De plus en plus dans le domaine du perfectionnement des enseignants, on reconnaît la nécessité d'associer ces derniers à la détermination du contenu des programmes de perfectionnement. Ceci en vue d'assurer des activités de perfectionnement conçues en fonction des problèmes que les enseignants rencontrent quotidiennement dans leurs classes. Dans cette optique, l'analyse de besoins se révèle un instrument privilégié pour axer le perfectionnement sur les véritables préoccupations du personnel scolaire.

L'analyse de besoins constitue une étape très importante dans l'organisation du programme de perfectionnement du personnel scolaire des écoles situées en milieux défavorisés. Elle fournit à "l'équipe-école" les données nécessaires pour déterminer l'orientation générale du programme et fixer les objectifs spécifiques qu'elle désire atteindre.

Ceci nous amène à définir l'analyse de besoins de perfectionnement comme *un processus qui vise à mettre à jour les éléments nécessaires à la poursuite d'objectifs de perfectionnement.*

Nous croyons que toute analyse de besoins doit partir des connaissances et du vécu professionnel du personnel impliqué. De plus, elle est indissociable du contexte dans lequel elle s'inscrit: une équipe-école possédant ses caractéristiques particulières et participant à un programme de perfectionnement qui vise fondamentalement l'adoption de pratiques pédagogiques adaptées aux enfants de milieux défavorisés. Nous reviendrons sur cet aspect dans la troisième partie de ce document.

De plus, l'analyse de besoins ne consiste pas seulement en une énumération de besoins de perfectionnement, elle doit inclure un processus par lequel l'ensemble des besoins exprimés est utilisé pour sélectionner et déterminer les priorités de perfectionnement.

2- ROLE D'UN MODÈLE D'ANALYSE DE BESOINS

Nous suggérons aux équipes-écoles participant au programme de perfectionnement d'utiliser un modèle d'analyse de besoins pour déterminer leurs activités de perfectionnement. Par modèle d'analyse de besoins, nous entendons *un outil proposant une démarche structurée*. Cette suggestion s'appuie sur les considérations suivantes:

a) différentes recherches sur l'analyse de besoins démontrent que l'utilisation d'une démarche structurée favorise l'expression des besoins;

b) le perfectionnement proposé aux enseignants par le programme du Ministère vise davantage une réflexion sur les attitudes et comportements à l'égard de l'enfant de milieux défavorisés que l'acquisition de méthodes et techniques nouvelles, ceci n'est pas sans entraîner certaines difficultés. En fournissant un cadre précis à l'intérieur duquel l'individu peut s'évaluer, un modèle d'analyse de besoins devrait diminuer les mécanismes de défense inhérents à toute entreprise de changement;

c) le modèle d'analyse se présente comme une sorte de guide qui a pour objectif de donner une lecture la plus complète possible du vécu professionnel de l'enseignant;

d) les dimensions qui forment le modèle d'analyse doivent permettre aux participants de toujours se référer aux objectifs visés par le programme de perfectionnement.

e) L'utilisation d'un modèle d'analyse de besoins devrait permettre de limiter le temps consacré à cette étape du programme et ainsi de démarrer plus rapidement le programme lui-même. A notre avis, ceci est de première importance si on ne veut pas provoquer une baisse de motivation chez les participants. Il faut considérer que l'analyse de besoins est importante, mais elle n'est qu'un préalable au programme de perfectionnement.

Toutefois, nous ne prétendons pas que l'utilisation d'un modèle d'analyse de besoin est une "solution miracle", un gage de la réussite d'un programme de perfectionnement. Il faut considérer que les besoins peuvent se modifier dans le temps compte tenu des activités et des expériences vécues par l'équipe-école. C'est toute la dynamique de ce type de perfectionnement: un projet de type recherche-action.

3- LE CONTEXTE DE L'ANALYSE DE BESOINS DE PERFECTIONNEMENT

Le Ministère propose aux équipes-écoles impliquées dans le programme de vivre certaines activités de perfectionnement. Ces activités comme nous l'avons déjà mentionné sont déterminées par l'équipe-école suite à son analyse de besoins. Toutefois, le perfectionnement proposé s'inscrit dans une perspective bien particulière: un perfectionnement en fonction des enfants de milieux défavorisés. Dans cette optique, le Ministère propose des objectifs qui sont les suivants:

Objectif fondamental:

Permettre aux membres d'une équipe-école de développer une attitude de base susceptible d'entraîner l'actualisation d'habiletés psychopédagogiques qui réduiront les écarts et les inégalités qu'entretient l'institution scolaire entre les normes qu'elle fixe et le vécu quotidien des enfants dans leur communauté socio-culturelle.

Objectifs spécifiques:

Favoriser au sein de l'équipe-école, par une réflexion critique axée sur son travail et sa fonction, une meilleure compréhension de la réalité sociale, culturelle, familiale et psychologique de l'enfant dans son vécu quotidien.

Rendre les membres de l'équipe-école conscients de leurs véritables attentes face aux enfants, de leurs véritables sentiments et des conséquences de ceux-ci sur les apprentissages des enfants.

Améliorer la qualité de la relation humaine au niveau des façons d'agir des membres de l'équipe-école avec les enfants et les parents.

Favoriser la conception ou le renouvellement d'une instrumentation pédagogique qui réponde davantage aux besoins des enseignants à partir des difficultés d'enseignement ressenties, et au vécu des enfants de milieux défavorisés.

Favoriser la réduction de l'isolement de l'enseignant au sein de sa classe.

Il va de soi qu'à ces objectifs du programme viendront se greffer des objectifs spécifiques à chaque équipe-école : objectifs qui devront être déterminés par l'analyse de besoins de perfectionnement. Toutefois, nous croyons indispensable que lors du déroulement de l'analyse de besoins, l'équipe-école tienne compte de ce qui justifie la présentation de ce type de projet de perfectionnement.

De plus, ce programme s'adresse à l'ensemble du personnel scolaire d'une école: le personnel de direction, les enseignants et les professionnels non-enseignants. Bien que ce soit le personnel enseignant qui constitue la plus grande partie de l'équipe-école et qui agit le plus directement auprès des enfants, nous croyons que les deux autres catégories de personnel identifiées précédemment doivent aussi poursuivre une réflexion sur leurs attitudes et comportements face aux enfants de milieux défavorisés. Ceci en vue d'assurer une plus

grande "unité" dans l'action qui est menée en regard de ces enfants et de leur milieu. De plus, ces mêmes personnes devraient être amenées à s'interroger sur leur connaissance du milieu.

Enfin l'analyse de besoins s'incrit dans le contexte d'une école particulière qui a des caractéristiques et un environnement qui lui sont propres. A notre avis, l'analyse de besoins devrait favoriser l'utilisation maximale des ressources de l'école, de la commission scolaire et du milieu. Ceci en vue d'assurer une plus grande communication entre l'équipe-école et le milieu, ainsi qu'une continuité lorsque le programme de perfectionnement sera terminé.

4- LE MODELE PROPOSE

Le modèle d'analyse de besoins de perfectionnement que nous proposons aux équipes-écoles s'appuie sur l'examen des tâches. Par tâche, nous entendons: *Les activités qui sont exercées par un individu ou un groupe d'individus compte tenu des rôles de chacun dans l'école.*

Nous avons dégagé ce qui nous apparaît être les tâches essentielles d'un enseignant. Pour chaque tâche, nous avons établi un certain nombre de dimensions afin de permettre à l'enseignant de s'évaluer par rapport à la tâche proposée. Cette façon de procéder devrait faire ressortir les difficultés rencontrées dans l'accomplissement de la tâche et déboucher sur l'expression des besoins de perfectionnement.

Il est à noter que le modèle suggéré est une façon parmi d'autres d'analyser les besoins. Il propose une certaine lecture de la réalité: les tâches que nous avons dégagées

constituent jusqu'à un certain point une conception idéale du rôle de l'enseignant. Nous avons fait ressortir un ensemble de tâches qui devraient s'effectuer dans une école adaptée au milieu et favorisant des apprentissages significatifs pour tous les élèves qu'elle reçoit.

Nous avons opté pour un modèle d'analyse basé sur l'examen des tâches pour les raisons suivantes:

a) le perfectionnement veut permettre *l'accroissement du savoir, du savoir-être ainsi que l'acquisition de techniques et d'habiletés qui permettront à l'individu d'accomplir sa tâche de façon plus adéquate;* il nous est donc apparu pertinent de développer un modèle d'analyse basé sur ce que l'individu fait, c'est-à-dire sur sa tâche. On part ainsi d'une réalité avec laquelle l'individu doit composer afin d'orienter le perfectionnement en fonction de la pratique quotidienne.

b) l'analyse de besoins vise à faire ressortir les besoins jugés prioritaires par l'individu et le groupe d'individus. Nous croyons que l'ensemble des tâches proposées permet aux participants d'exprimer leur perception de la situation telle qu'ils la vivent au sein de l'organisation scolaire.

L'analyse de besoins devrait s'effectuer en deux étapes: une analyse individuelle et une analyse de groupe.

1° Une analyse individuelle

Au moyen d'une grille d'analyse, l'enseignant définit individuellement ses besoins de perfectionnement. Nous croyons nécessaire cette première étape afin que chacun puisse examiner ses tâches et définir ses propres besoins de perfectionnement. En effet, chacun sait par expérience que tous

ne s'expriment pas également dans un groupe. De plus, les données recueillies lors de l'analyse individuelle fourniront au groupe une représentation la plus claire possible des besoins de chacun.

Finalement, nous croyons que certains individus peuvent avoir des besoins de perfectionnement qui ne sont pas nécessairement ceux du groupe. Même si le programme de perfectionnement est principalement axé sur le groupe, il ne faut pas exclure la possibilité qu'un individu ou un petit groupe d'individus ait la possibilité de vivre certaines activités répondant à des besoins particuliers.

2° Une analyse de groupe

Le programme de perfectionnement du Ministère étant principalement orienté vers le perfectionnement de groupe, il est essentiel que ce soit le groupe qui opère une sélection parmi les besoins à considérer, qui détermine les priorités et établit le programme de perfectionnement.

Compte tenu des données recueillies au moyen de la grille d'analyse individuelle, le groupe possède suffisamment d'informations sur l'ensemble des besoins individuels pour opérer une première sélection parmi les besoins à considérer.

Ensuite, nous proposons un schéma de planification, destiné à opérationaliser les besoins sélectionnés. Ceci afin que l'équipe-école soit en mesure de déterminer ses priorités de perfectionnement et l'orientation du programme de perfectionnement dans ses principales dimensions.

Pour qu'elle puisse donner les résultats escomptés, l'analyse de besoins requiert de la part des participants un professionnalisme certain et une volonté de s'impliquer activement au plan de la recherche des moyens d'action favorisant l'ouverture de l'école sur le milieu.

L'analyse de besoins de perfectionnement est un instrument des plus appropriés permettant à l'individu et au groupe d'individus concernés d'examiner les différents aspects de leur vécu professionnel. Ceci afin de les aider à percevoir plus clairement ce dont ils ont besoin pour "adopter des pratiques pédagogiques" qui tiennent compte de la "spécificité" des enfants de milieux défavorisés.

Achevé d'imprimer à
Québec en mars 1981, sur
les presses du Service des impressions en régie
du Ministère des Communications
du Québec

Éditeur officiel
du Québec
**Service des
impressions
en régie**

Août 1980